

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR PELAYANAN
PAJAK DI KABUPATEN KUDUS**
*(Studi Tentang Pengaruh Kemampuan Kerja, Iklim Organisasi
dan Gaya Kepemimpinan)*

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

S Y A F R I L
D4E001063

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK DI KABUPATEN KUDUS (Studi Tentang Pengaruh Kemampuan Kerja, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan)

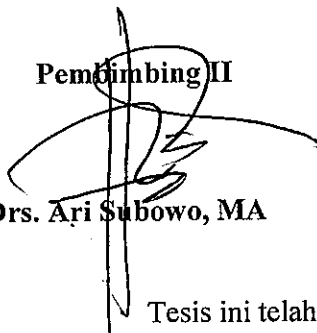
Dipersiapkan dan disusun oleh
SYAFRIL
D4E001063

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal : 2 Oktober 2002

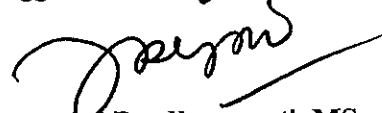
Susunan Tim Penguji

Pembimbing I

Dr. Purbayu Budi Santoso, MS

Pembimbing II

Drs. Ari Subowo, MA

Anggota Dewan Penguji Lain

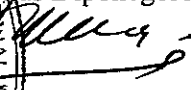

1. Dr. Ari Pradhanawati, MS


2. Dra. Frieda NRH, MS

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Sain

Tanggal : 02 OCT 2002

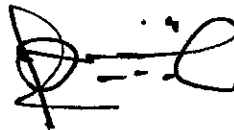


Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro Semarang

Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D

PERNYATAAN

“ Dengan in saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka “

Semarang, 7 Oktober 2002



(SYAFRIL)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, berkat ridho, rohmat dan barokah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini, sebagai salah satu persyaratab dalam memperoleh derajat magister pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam pelaksanaan penelitian maupun penyusunan tesis ini tidak dapat lepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak DR. Purbayu BS, MS, selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan banyak arahan dengan penuh perhatian.
2. Bapak Drs. Ari Subowo, MA, selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan banyak arahan dengan penuh perhatian.
3. Ibu DR. Ari Pradhanawati, MS, selaku dosen penguji pertama yang telah memberikan banyak masukan dalam penyempurnaan tesis ini.
4. Ibu Dra.Frieda, NRH, MS, selaku dosen penguji kedua yang telah memberikan banyak masukan dalam penyempurnaan tesis ini.
5. Semua pihak yang tidak dapat punulis sebutkan satu persatu dalam rangka memperlancar penulisan tesis ini.

Akhirnya, penulis mengharapkan bahwa semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amien.

Semarang , 7 Oktober 2002

Penulis

RINGKASAN

Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus dalam menyikapi peningkatan kualitas pelayanan perpajakan telah menempuh langkah-langkah reformasi manajemen, diantaranya dengan memangkas prosedur yang memperpanjang pelayanan, seperti perubahan struktur, peningkatan sumberdaya manusia melalui diklat, serta peningkatan fasilitas yang diperlukan guna kelancaran pelayanan kepada masyarakat. Hal ini seperti perubahan struktur organisasi dengan mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 443/KMK.01/2001. Peningkatan sumberdaya manusia melalui berbagai pendidikan dan latihan struktural maupun fungsional.

Proses perubahan paradigma pelayanan publik nampaknya bukan masalah yang sederhana. Implementasi dari reformasi administrasi merupakan permasalahan yang komprehensif. Faktor-faktor seperti iklim organisasi, kemampuan kerja serta gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang perlu dikaji terutama berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Hasil analisis pengaruh antara kemampuan kerja dengan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,757, Sedangkan pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,784, dan iklim organisasi dengan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,711. Hasil korelasi tunggal ini telah membuktikan bahwa hipotesis tunggal dalam penelitian ini dapat diterima. Sedangkan pengaruh secara bersama-sama menunjukkan bahwa terdapat koefisien pengaruh ($F=67,122$, $\text{sig}=95\%$) dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,776 atau 77,6%. Hasil ini telah memberikan gambaran ada pengaruh secara bersama-sama antara kemampuan, gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan.

Guna meningkatkan kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus maka perlu diupayakan peningkatan kualitas sumberdaya manusia, iklim organisasi serta dukungan kepemimpinan.

ABSTRACT

The aim of these surveys is to verify the influence of work ability, organization climate and leadership style on quality of care. Nowadays, quality of care in public sector has to be main interest. The main reason is that quality of care in public sector especially in Indonesia have fail to match the public interest.

The study focused on statistical verification in order to generalize the research hypothesis. So, the design of the study is explanatory prespective. In order to verify those hyphotesis, the study has used product moment correlation and linear regression and using 100 sampel in Kantor Pelayanan Pajak Kudus Regency.

These research found that there is a positive and significant influence between work ability, organization climate and leadership style in quality care with significant level of 95%. These results have shown that those factors only predict 77,6% among the factor that have an influence on quality of care.

The conclusion, even work ability, organization climate and leadership have an influence on quality of care, but the main problem of increasing the quality of care in public sector is due to political commitment of national government on empowering the human resource capacity.

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	v
Ringkasan	vi
Abstract ..	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xii

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori	8
A.1. Kualitas pelayanan	11
A.2. Kemampuan Kerja	15
A.3. Iklim Organisasi	16
A.4. Gaya Kepemimpinan	20
B. Hipotesis	24

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	26
B. Ruang Lingkup	26
C. Lokasi Penelitian	26
D. Variabel Penelitian	27
D.1. Klasifikasi Variabel	27
D.2. Definisi Konseptual.....	27
D.3. Definisi Operasional	28

E. Sumber Data	30
F. Instrumen Penelitian	31
G. Populasi dan Sampel	31
H. Teknik Pengumpulan Data	32
I. Teknik Analisa Data	33

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Kantor Pelayanan Pajak	35
B. Hasil Penelitian	38
B.1. Kualitas pelayanan	38
B.2. Kemampuan Kerja	46
B.3. Gaya kepemimpinan	50
B.4. Iklim Organisasi	56
C. Uji Hipotesis.....	64
D. Diskusi	67

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	69
B. Saran	71

DAFTAR PUSTAKA	72
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. *Data dasar*
2. *Distribusi frekuensi*
3. *Kategori variabel penelitian*
4. *Hasil perhitungan Korelasi*
5. *Hasil perhitungan Regresi Ganda*
6. *Daftar Pertanyaan*

DAFTAR TABEL

Tabel.4.1. Prosedur Pelayanan Sangat Sederhana	39
Tabel.4.2. Pelayanan Sesuai Dengan Harapan Pelanggan	40
Tabel.4.3. Pengetahuan dan Ketrampilan Petugas Sudah Memadahi	41
Tabel.4.4. Komunikasi Antara Petugas dan Pelanggan Berjalan Baik	42
Tabel.4.5. Petugas mempunyai sikap yang ramah dan sopan	43
Tabel.4.6. Petugas memberikan informasi yang jelas	43
Tabel.4.7. Petugas telah mengutamakan kepentingan pelanggan	44
Tabel.4.8. Pelayanan telah mengutamakan kerahasiaan pelanggan	45
Tabel.4.9. Pelayanan selalu dilaksanakan dengan tepat waktu	45
Tabel.4.10. Pelayanan yang diberikan berdasarkan keadilan	46
Tabel.4.11. Pengalaman kerja petugas sudah memadai	47
Tabel.4.12. Petugas mempunyai tingkat tanggungjawab yang tinggi	48
Tabel.4.13. Petugas dapat melaksanakan pekerjaan sesuai standar	48
Tabel.4.14. Petugas mempunyai pendidikan formal yang cukup	49
Tabel.4.15. Petugas mempunyai komitmen kerja yang tinggi	50
Tabel.4.16. Pimpinan selalu memberi pengarahan yang tepat	50
Tabel.4.17. Pimpinan selalu memberi contoh yang baik	51
Tabel.4.18. Pimpinan selalu melindungi/mendukung bawahan	52
Tabel.4.19. Pimpinan selalu memberikan perhatian pada pekerjaan	52
Tabel.4.20. Pimpinan memberi tugas sesuai kemampuan	53
Tabel.4.21. Pimpinan mendorong bawahan dalam keputusan	54
Tabel.4.22. Pimpinan selalu mendorong bekerja tepat waktu	54
Tabel.4.23. Pimpinan selalu dapat menciptakan iklim kerja	55

Tabel.4.24. Petugas selalu diberi pengarahan kerja	56
Tabel.4.25. Petugas selalu diberikan kesempatan dalam keputusan	56
Tabel.4.26. Petugas selalu diberi bimbingan kerja	57
Tabel. 4.27. Petugas selalu didorong untuk melaksanakan kerjasama	58
Tabel.4.28. Struktur tugas dan kewenangan sudah sangat jelas	58
Tabel.4.29. Lingkungan kerja telah mendorong hubungan kerja	59
Tabel.4.30. Masalah pekerjaan selalu dapat dipecahkan	60
Tabel.4.31. Sistem dan mekanisme kerja berjalan dengan lancar	60
Tabel.4.32. Lingkungan kerja mendukung pelaksanaan pekerjaan	61
Tabel.4.33. Petugas selalu diberi kesempatan menyampaikan ide	62
Tabel.4.34. Petugas selalu diberi sanksi apabila melanggar peraturan	62
Tabel.4.35. Hubungan atasan dan bawahan masih sesuai peraturan	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar.2.1. Triagle Balance of Service	8
Gambar.2.2. Geometrik masing-masing ariabel	25
Gambar.2.2. Geometrik hubungan bersama-sama	25

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

RAPBN (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) tahun 2000 telah menunjukkan bahwa sektor perpajakan diharapkan menjadi andalan penerimaan negara baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Pada Tahun anggaran 2000 terlihat jelas dimana pendapatan negara yang telah dianggarkan sebesar Rp. 137,7 triliun dan jumlah tersebut berasal dari sumber-sumber penerimaan domestik yang terdiri dari penerimaan perpajakan sebesar Rp. 97,8 triliun (10,7 persen PDB) dan penerimaan bukan pajak Rp. 39,9 triliun (4,4 persen PDB). Namun setelah RAPBN 2000 mengalami revisi, *tax ratio* penerimaan perpajakan dinaikkan menjadi 11 persen. Hal ini tentu saja bukan masalah yang ringan karena kenyataan di lapangan mungkin tidak seperti yang diharapkan dalam proses perencanaan karena banyak faktor eksogen yang mempengaruhi kinerja mobilitas pajak. Masalah yang menonjol saat ini adalah perubahan politik yang drastis dimana telah menekan tingkat keuntungan investasi (*return on invesment*) sehingga menyebabkan perolehan laba usaha menjadi mengecil dan pada akhirnya akan mempengaruhi jumlah pajak yang harus dibayarkan ke kas negara.

Reformasi perpajakan (*tax reform*) seringkali ditempuh sebagai upaya pemerintah untuk mengoptimalkan potensi pajak dalam menopang RAPBN. Reformasi perpajakan ini tentu saja buakanlah fenomena yang baru dan telah

dimulai pertamakali pada tahun 1983 sebagai upaya pemerintah dalam rangka membenahi perpajakan nasional, diantaranya menyangkut sistim (*system*), aturan (*regulation*) serta kelembagaan (*institution*). Usaha ini sekaligus sebagai upaya menggeser titik tekan anggaran negara pada potensi perpajakan saat itu yang dilakukan setelah pemerintah menangkap sinyal adanya instabilitas penerimaan minyak dan gas.

Hasil reformasi perpajakan secara budgeter ternyata cukup menggembirakan dari tahun ketahun, bahkan dapat dikatakan bahwa pajak telah mampu menjadi mesin penggerak untuk menghimpun dana dalam rangka mengamankan penerimaan negara pada setiap tahunnya. Peningkatan penerimaan pajak ini tentunya ditunjang oleh perkembangan dan pertumbuhan ekonomi nasional yang sampai pertengahan dekade tahun sembilan puluhan sangat menggembirakan yakni di atas 5 (lima) persen per-tahunnya. Hal ini barangkali sejalan dengan perkiraan teoritis bahwa, perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh positif terhadap penerimaan pajak, karena sumber penerimaan pajak sebagian besar berasal dari kegiatan ekonomi. Naik-turunnya kegiatan dan perkembangan ekonomi pada suatu kurun waktu tertentu tentu saja dapat berpengaruh terhadap penerimaan pajak.

Hubungan antara kondisi ekonomi dengan penerimaan pajak tentu saja bukan merupakan hubungan yang selalu *linear* (searah). Faktor yang cukup penting untuk dikaji adalah bagaimana kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak yang menjadi ujung tombak dalam penerimaan pajak. Meskipun pajak menganut sistem *self-assessment* namun Ditjen Pajak termasuk Ditjen Bea dan Cukai serta Pemda berwenang menetapkan jumlah pajak tertuang (SKPKB) melalui pemeriksaan pajak. Oleh karena itu pajak banyak mempengaruhi dan

dipengaruhi oleh berbagai aspek. Permasalahan penerimaan pajak tentu saja bukan saja masalah nasional. Adanya otonomi/desentralisasi telah membawa dampak yang cukup besar bagi daerah dimana daerah harus mampu membiayai pembangunan daerah. Hal yang paling menonjol dan potensial untuk dikembangkan adalah sektor pajak sehingga banyak pemerintah daerah yang telah mencanangkan bahwa sektor pajak menjadi sektor andalan mereka.

RAPBD Kabupaten Kudus pada tahun anggaran 2002 yang disampaikan oleh Pemerintah Daerah kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan telah disahkan pada tanggal 7 Maret 2002 menunjukkan bahwa besarnya penerimaan pajak adalah Rp. 23,888,7 miliar atau sekitar 10,67 % dari total penerimaan daerah. Angka penerimaan pajak ini menunjukkan kenaikan sekitar 23,32 % bila dibandingkan dengan tahun 2001 yaitu sebesar Rp. 19.370,8 miliar.

Pada tahun 2002 ini , kenaikan rencana penerimaan pajak diperkirakan sebesar 23, 32 % dan ini secara ekonomis memberikan indikasi akan besarnya potensi pajak daerah yang selama ini belum tergarap secara optimal. Kemampuan aparat pelaksana pajak nampaknya dituntut untuk secara aktif dalam mencapai target yang telah ditentukan tersebut. Permasalahan yang paling pokok sebetulnya sangat terletak pada kemampuan SDM (Sumber Daya Manusia).

Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus dalam menyikapi peningkatan kualitas pelayanan perpajakan telah menempuh langkah-langkah reformasi manajemen, diantaranya dengan memangkas prosedur yang memperpanjang pelayanan, seperti perubahan struktur, peningkatan sumberdaya manusia melalui diklat, serta peningkatan fasilitas yang diperlukan guna kelancaran pelayanan

kepada masyarakat. Hal ini seperti perubahan struktur organisasi dengan mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 443/KMK.01/2001. Peningkatan sumberdaya manusia melalui berbagai pendidikan dan latihan struktural maupun fungsional.

Proses perubahan paradigma pelayanan publik nampaknya bukan masalah yang sederhana. Implementasi dari reformasi administrasi merupakan permasalahan yang komprehensif. Sabihaini (2002:29) menyatakan bahwa faktor-faktor seperti iklim organisasi, kemampuan kerja serta gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang perlu dikaji terutama berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini dilandasi asumsi bahwa iklim organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap penyelesaian tugas, penyelesaian laporan yang kurang akurat dan obyektif, penyimpangan dalam prosedur pelayanan pajak, sehingga kondisi ini telah menyebabkan akumulasi pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu.

Parasuraman (dalam Sabihaini, 2002: 21-34) menyebutkan pula bahwa iklim organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi kemampuan kerja pegawai. Faktor ini diperkirakan akan memberikan rangsangan untuk melakukan aktivitas pekerjaan lebih giat. Iklim organisasi yang kurang kondusif disebabkan karena tidak adanya pembagian tugas secara merata sehingga mengakibatkan sebagian pegawai sibuk dan sebaliknya adanya pegawai yang kurang beban tugasnya.

Hal pokok diatas telah menjadi dasar pertimbangan bagi penyusun tesis dengan judul “ *Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan Pajak di Kabupaten Kudus : Studi Tentang Pengaruh Kemampuan Kerja, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan*”.

B. Perumusan Masalah.

Berdasarkan kajian Osborne dan Gabler (1999:12-30) maka kualitas pelayanan merupakan masalah penting yang perlu mendapat perhatian. Peningkatan kualitas pelayanan merupakan konsekuensi logis bagi setiap organisasi dalam rangka menjadi organisasi yang akuntabel. Selama ini terdapat kesan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat masih jauh dari yang diharapkan, dan ada kecenderungan bahwa pelayanan yang diberikan kurang memuaskan dan tidak berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya beberapa keluhan tentang rendahnya mutu pelayanan perpajakan seperti pelayanan yang tidak melalui jalur formal, pelayanan yang berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku, bahkan masih ada kesan petugas dalam memberikan pelayanan kurang bersahabat, pelayanan yang kurang terbuka, dan penyelesaian pajak yang memakan waktu cukup lama. Pokok masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kualitas pelayanan pajak di Kabupaten Kudus. Secara rinci rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Apakah ada pengaruh antara kemampuan kerja terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak?*
2. *Apakah ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak?*
3. *Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak?*
4. *Apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara kemampuan kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak? .*

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. *Menguji apakah ada pengaruh antara kemampuan kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak*
2. *Menguji apakah ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak*
3. *Menguji apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak*
4. *Menguji apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara kemampuan kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan perpajakan?*

D. Kegunaan Penelitian.

Secara umum, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi pemikiran ilmiah dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus. Adapun kegunaan secara khusus penelitian ini adalah :

1. Kegunaan teoritis.

- Dapat dipahaminya pengaruh kemampuan kerja terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak.
- Dapat dipahaminya pengaruh iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak.
- Dapat dipahaminya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak.

- Dapat dipahaminya pengaruh secara bersama-sama antara kemampuan kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak.

2. Kegunaan Praktis

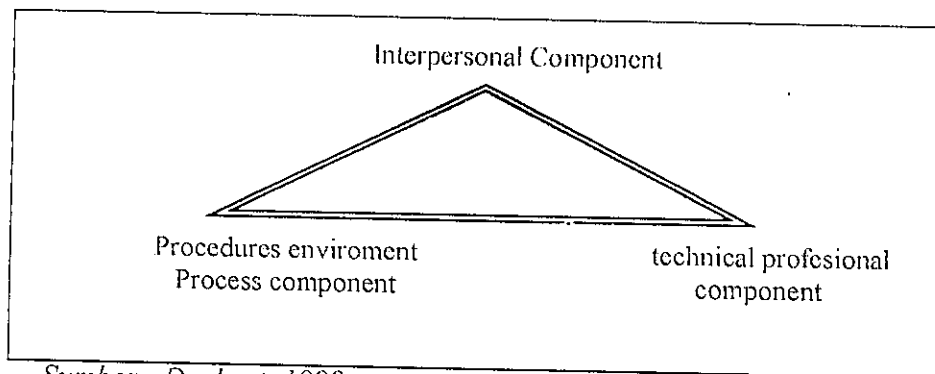
Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan masukan untuk dapat di jadikan sebagai bahan dalam menyusun strategi peningkatan kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Kualitas pelayanan menurut Morgan dan Murgatroyd (dikutip dari Denhart, 1999:16) merupakan dimensi yang sangat penting dalam melihat kinerja sektor publik. Konsep kualitas pelayanan pada intinya menunjukkan pentingnya faktor individu, proses dan prosedur dan sering disebut sebagai konsep "*Triagle Balance of Service Quality*". Konsep ini diambil dari organisasi privat dan oleh Morgan Murgatroyd diterjemahkan dalam sektor publik. Adapun pokok pikiran tersebut dapat digambarkan dengan diagram berikut :

Gambar.2.1.
Triagle Balance of Service



Sumber : Denhart, 1999

Model tersebut merupakan gambar segitiga sama sisi yang mana pada puncaknya adalah *interpersonal component* pelayanan, sisi sebelah kiri

merupakan elemen prosedur dan proses dan pada sisi sebelah kanan terdapat elemen teknik dan profesional dalam memberikan pelayanan. Dengan asumsi bahwa dalam memberikan pelayanan yang berkualitas sekiranya perlu dipertahankan keseimbangan dari ketiga sisi tersebut.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam meningkatkan kualitas pelayanan antara lain melalui peningkatan profesionalisme aparatur, penyederhanaan prosedur, penyederhanaan formulir, peningkatan fasilitas pelayanan dan pengembangan organisasi. Langkah-langkah yang dilakukan tersebut tidak bisa lepas dari perbaikan sumber daya manusia di mana perbaikan kualitas sering dikaitkan pada tugas pelayanan.

Secara spesifik kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan/perbuatan pelayanan, produk hasil kerja, cara memberikan pelayan dan kepatuhan mentaati sistem/prosedur pelayanan. Oleh sebab itu kualitas pelayanan pada hakekatnya harus memperhatikan kepentingan penerima jasa. Menurut Morgan Mugatroyd (dikutip dari Denhart, 1999: 115-118) menyatakan bahwa terdapat sepuluh kriteria yang dapat dipergunakan dalam menilai kualitas pelayanan yaitu :

1. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan secara tepat waktu.
2. *Responsiveness*, kesediaan untuk membantu masyarakat atau pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang diharapkan.
3. *Competence*, pengetahuan dan ketrampilan/kemampuan yang diperlukan untuk dapat memberikan pelayanan.

4. *Acces*, kemudahan untuk melakukan komunikasi/kontak dengan lembaga penyedia jasa.
5. *Courtesy*, sikap ramah tamah, sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dengan penuh persahabatan.
6. *Communication*, selalu memberikan informasi yang jelas dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, kemungkinan pilihan, biaya yang diperlukan, jaminan pelanggan bahwa masalah mereka akan di tangani.
7. *Credibility*, dapat dipercaya, jujur, dan mengutamakan kepentingan masyarakat/pelanggan.
8. *Security*, pelayan yang diberikan bebas dari bahaya keragu-raguan dan bebas risiko.
9. *Understanding the costumer*, berusaha untuk mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan serta menaruh perhatian pada mereka secara individu.
10. *Appearance presentation*, yaitu penampilan dari fasilitas fisik, penampilan personal serta peralatan yang dipergunakan.

Kualitas pelayanan pada hakekatnya merupakan sebuah konsep yang komprehensif dan perlu terus dikembangkan terutama berkaitan dengan penetapan-penetapan indikatornya. Adanya indikator yang valid dan komprehensif ini akan membuka arah bagi peningkatan kualitas pelayanan terutama pada sektor publik. Guna memahami tentang makna kualitas pelayanan pada sektor publik maka akan dibahas secara detail pada bahasan di bawah ini.

A.1. Kualitas Pelayanan

Marry Jo Hatch (1987:45) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan konsep yang sulit didefinisikan meskipun demikian secara umum kualitas pelayanan adalah :

"..... a predictable degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market."

Secara umum pengertian tersebut dapat dinyatakan sebagai suatu pelayanan yang dapat diprediksi berdasarkan biaya pelayanan serta kesesuaian dengan keinginan pelanggan. Pendapat tersebut telah dipertajam dengan pendapatnya Loghotesis (dikutip dari Kantoro,1999) bahwa kualitas adalah pemenuhan kebutuhan dan harapan masyarakat (pelanggan) serta memperbaiki secara berkesinambungan. Dengan demikian dari pendapat-pendapat tersebut di atas telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa kualitas pelayanan hanya menekankan pada aspek efektivitas dan efisiensi pelayanan.

Imai (dikutip dari Zauhar, 1996:21) lebih menekankan bahwa kualitas menunjukkan sesuatu yang dapat diperbaiki , baik menyangkut produk maupun pelayanan, cara kerja pegawai, cara mengelola mesin, cara orang berjalan mengikuti sistem dan aturan. Pengertian kualitas menurut Imai ini lebih menekankan pada aspek efektivitas, efisiensi dan sistem manajemen pelayanan yang ditetapkan oleh organisasi.

Dengan demikian dari pendapat-pendapat tersebut di atas telah dapat di-tarik suatu kesimpulan bahwa definisi kualitas tidak ada yang universal, oleh karena pengertian kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai standar proses

yang harus dilaksanakan dalam suatu kegiatan pelayanan guna memenuhi harapan/tuntutan masyarakat (pelanggan).

Sedangkan sendi-sendi pelayanan yang dapat memenuhi keinginan masyarakat (pelanggan) menurut Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor. 81/1993 adalah :

- 1 Tingkat kesederhanaan, yaitu pelayanan dilaksanakan dengan prosedur sederhana, mudah, cepat, lancar, mudah difahami dan mudah dilaksanakan.
- 2 Tingkat kejelasan dan kepastian, yaitu kejelasan mengenai prosedur/tata cara, persyaratan, rincian biaya dan ketepatan waktu penyelesaian.
- 3 Tingkat Keamanan , yaitu proses hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan dan kepastian hukum.
- 4 Tingkat Keterbukaan, yaitu prosedur dan tata cara, persyaratan pelayanan di informasikan secara terbuka untuk umum.
- 5 Tingkat efisiensi, yaitu pelayanan hanya di batasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan maksud dan tujuan pelayanan
- 6 Tingkat ekonomis, yaitu Pengenaan biaya secara wajar sehingga dapat terjangkau oleh masyarakat luas.
- 7 Ketepatan waktu, yaitu penyelesaian pelayanan harus dapat diselesaikan secara tepat waktu.

Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kualitas pelayanan menurut Hirschfelder (dikutip dari Moenir., 1998: 141-143) adalah alat kerja, proses pelayanan, kualitas pegawai, motivasi pegawai, kepemimpinan

serta kerjasama. Sementara The Liang Gie (dikutip dari Kantoro,1999:22) pelayanan umum akan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain :

- a. Sistem kerja/pelayanan
- b. Suasana kerja
- c. Kemampuan kerja pegawai
- d. Lingkungan kerja
- e. Perlengkapan dan fasilitas
- f. Prosedur kerja

Hardjosudarmo (1999:83-90) menyebutkan bahwa berbagai variabel dalam pembentukan struktur organisasi *Total Quality Manajement* antara lain oleh lingkungan eksternal, leadership, misi strategi, budaya perusahaan, Kinerja Individu dan organisasi, praktek manajemen, struktur, sistem, iklim organisasi, Keteġntuan pekerjaan dan kecakapan individu, motivasi dan nilai-nilai dan kebutuhan individu.

Dengan demikian dari berbagai pendapat di atas telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa dari semua faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan terlepas dari kelemahan yang ada, kualitas pelayanan dalam tesis ini diukur dengan indikator-indikator yang bersumber dari Morgan Murgatroyd dan MENPAN yang dijabarkan dibawah ini :

1. Tingkat kesederhanaan prosedur pelayanan, kemudahan, dan lancar.
2. Kejelasan kepastian pejabat yang bertanggung jawab, rincian biaya, petugas penerima keluhan masyarakat (pelanggan)
3. Tingkat kesediaan untuk membantu masyarakat dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang di harapkan.
4. Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat memberikan pelayanan
5. Tingkat kemudahan untuk melakukan komunikasi dengan lembaga penyedia jasa
6. Sikap ramah tamah, sopan, menghadapi orang lain dengan penuh bersahabat
7. Tingkat pemberian kejelasan informasi petugas pelayanan
8. Tingkat kejujuran dan pengutamaan kepentingan pelanggan
9. Tingkat keamanan yaitu tingkat pelayanan yang diberikan bebas dari rasa bahaya keragu-raguan dan bebas resiko.
10. Tingkat ketepatan waktu yaitu pelayanan dapat diselesaikan secara tepat waktu.
11. Tingkat keadilan pelayanan yaitu semua pelanggan diperlakukan secara adil tidak diskriminasi.
12. Ekonomis yaitu biaya dapat di jangkau oleh masyarakat luas.

A.2. Kemampuan kerja

Sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting dalam suatu organisasi karena mereka merupakan faktor penggerak roda organisasi. Untuk itu maka diperlukan kemampuan yang memadai terutama bagi para tenaga pelaksana program. Dalam sebuah organisasi yang moderen dituntut adanya aparatur pelaksana yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan dengan lebih cepat, efektif dan efisien.

Kemampuan kerja pegawai yang di hubungkan dengan pekerjaan dapat diartikan sebagai berikut :

“Suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh-sungguh bekerja, berdaya guna untuk melaksanakan pekerjaan sehingga memungkinkan sesuatu tujuan yang akan tercapai” (Steers, 1985:21)

Dari pengertian di atas ada tiga hal yang penting yang berkaitan dengan kemampuan kerja pegawai yaitu kecakapan, fisik dan mental, di mana ketiganya harus di perankan secara terpadu. Dalam kerangka susunan oerorganisasi, kemampuan selalu diidentifikasi dengan kedudukan seseorang sehingga dalam proses pengembangan organisasi dan SDM, baik tahap seleksi maupun pembinaan karier, prinsipnya penempatan seseorang sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki oleh masing-masing personal.

Kemampuan kerja didefinisikan oleh Miffthah Thoha (1999:154) mengemukakan sebagai berikut :

“Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan.

Berdasarkan pengertian di atas maka kemampuan dimaksud adalah tingkat kecakapan atau ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh petugas dengan indikator :

1. Tingkat Pengalaman kerja
2. Tingkat tanggungjawab pekerjaan
3. Tingkat prestasi kerja
4. Tingkat pendidikan formal yang ditamatkan

A.3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting karena iklim yang serasi atau kondusif akan dapat mendorong peningkatan kinerja dan sebaliknya iklim yang bertentangan dengan kebutuhan anggota akan dapat menurunkan kinerja. Menurut Steers (1985:120) berbicara mengenai iklim organisasi berarti berbicara mengenai sifat atau ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena adanya kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau yang dianggap mempengaruhi perilaku kemudian, dengan perkataan lain iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang terlihat oleh para anggota.

Betlis (dikutip dari Flippo, 1984:118) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi dan yang membedakan dengan organisasi lain, sedangkan ciri-ciri tersebut dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijaksanaan organisasi, dirasakan oleh organisasi, dapat dipergunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber tekanan untuk mengarahkan aktivitas kerja.

La Follet (dikutip dari Flippo, 1984:131). Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya.

Pendapat-pendapat tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah suasana kerja yang timbul dari interaksi individu dan komponen-komponen organisasi seperti peraturan-peraturan dan implementasinya. Untuk mengukur iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer (dikutip dari Flippo, 1984:134) terdapat 9 (sembilan) faktor yang berpengaruh terhadap iklim organisasi :

- a. *structure*
- b. *Responsibility.*
- c. *Reward*
- d. *Risk*
- e. *Warmth*
- f. *Support*
- g. *Standards.*
- h. *Organizational Identity*
- i. *Conflict*

Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seseorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual iklim organisasi (Steers:1985:19). Apabila iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, seperti memperhatikan kepentingan karyawan yang berorientasi pada prestasi, maka dapat diharapkan tingkat perilaku karyawan mengarah pada tujuan yang tinggi.

Penelitian Litwin dan Stringer (dikutip oleh Steers: 1985:121) menunjukkan bahwa iklim yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan serta sebagian perilaku karyawan ditentukan oleh peraturan atau prosedur standar, bukan hanya menjurus pada produktivitas yang rendah, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan kerja dan kreativitas sikap terhadap kelompok menjadi negatif.

Draha (1997:23) memberikan pengertian bahwa iklim organisasi adalah yang meliputi dua elemen yaitu pimpinan dan bawahan. Pihak pimpinan terdiri dari Kebijakan (*policy*), Syarat-syarat kerja, Alat atau perlengkapan kerja, dan kepemimpinan. Sedang bawahan terdiri dari Semangat (*morale*), Kerjasama kelompok, Kesiediaan saling membantu dan prestasi dan produk kerja karyawan

Sumbangan dari kedua belah pihak antara pimpinan dan bawahan (karyawan) dalam proses kerja akan bertemu dalam situasi dan lingkungan kerja yang seharusnya serasi dengan sifat dan unsur dari masing-masing sumbangan, sehingga akan dapat saling mempengaruhi terhadap kinerja. Suasana kerja yang kondusif atau serasi antara tujuan organisasi dan kebutuhan pegawai akan dapat

meningkatkan semangat kerja yang bermuara pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Dengan demikian dari teori-teori tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi merupakan pandangan pegawai mengenai lingkungan psikologis organisasi dimana kondisi ini dipengaruhi oleh nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan anggota organisasi.

Iklim organisasi/suasana kerja akan dapat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, di mana suasana kerja yang kondusif berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya suasana kerja yang tidak selaras dengan kebutuhan pegawai akan menimbulkan rendahnya kinerja. Iklim organisasi dalam penelitian ini pengkuran akan dibatasi dengan indikator-indikator yang akan di uraikan di bawah :

1. Tingkat pelaksanaan tugas pegawai yang bertumpu pada aturan/peraturan perundang-undangan yang berlaku..
2. Tingkat tanggung jawab terhadap tugas pekerjaan yang dibebankan.
3. Tingkat perhatian pimpinan serta perlindungan/mengayomi
4. Tingkat kesejahteraan dan penghargaan
5. Tingkat kesesuaian pelaksanaan tugas dengan standar.patokan yang telah ditetapkan.
6. Tingkat keberanian dalam mengambil risiko dalam tugas
7. Tingkat dukungan pimpinan dalam tugas yang diberikan oleh pimpinan
8. Tingkat persaingan yang sehat dalam promosi jabatan.

A.4. Gaya Kepemimpinan

Berbagai ahli berpendapat bahwa seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya memimpin organisasi berbeda satu dengan yang lain. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin akan terlihat dari cara dia melakukan pekerjaan seperti memberi perintah, memberi tugas, berkomunikasi, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan, menegakkan disiplin dan sebagainya. Gaya (*style*) ini banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku para pengikutnya atau bawahan.

Pandangan klasik menganggap bahwa setiap pegawai itu pasif, malas bekerja, tidak berambisi untuk maju, takut memikul tanggung jawab dan bekerja atas perintah atasan. Sebaliknya pandangan modern menganggap bahwa seorang pegawai sebagai manusia yang memiliki perasaan, emosi, aktif, gemar bekerja, rajin dan bertanggung jawab lebih menitikberatkan segi positif dalam hubungan dengan pihak lain (Tarwotjo, 1988:90-93).

Dari kedua pandangan gaya kepemimpinan yang berbeda tersebut menimbulkan adanya gaya kepemimpinan yang berbeda. Pandangan klasik lebih mengutamakan gaya otoriter yaitu gaya yang berdasarkan pada kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sedangkan pandangan modern lebih mengutamakan gaya demokratis yang mengarah pada keterlibatan bawahan dalam mengambil keputusan maupun dalam pemecahan masalah. Menurut Miffah Thoha (1999:49) gaya kepemimpinan di definisikan sebagai *cara/teknik* yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Sedangkan menurut Stogdill yang (dikutip dari Wahjosumidjo,1994:20) definisi kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi.

Kenneth H. Blanchard (dalam Thoha,1999:83-84) menyatakan bahwa “*leadership is the activity of exercised to strive willingly for group obyevtives*” yang berarti kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.

Gaya kepemimpinan yang telah di peragakan oleh Bill Woods (dikutip Ermaya,1997) ketika berbicara dengan pegawainya dari *Chambers Manufacturing* yaitu otokrasi, demokrasi dan kendali bebas. Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat, Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum. Pemimpin yang demokratis berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan di mana dapat menyumbangkan sesuatu. Pemimpin penganut kendali bebas memberikan kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasranya sendiri dan memecahkan masalah sendiri.

Martin Evans dan Robert House (dikuti dari Miftah Thoha,1999:42) telah mengemukakan empat paya kepemimpinan yang efektif sebagai berikut :

- 1 Kepemimpinan *direktif (otokratis)* dalam model ini tidak ada partisipasi dari para bawahan.

- 2 Kepemimpinan *Supportive*, model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah di dekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan terhadap bawahan.
- 3 Kepemimpinan *partisipatif*, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahan namun pengambilan keputusan tetap pada pucuk pimpinan.
- 4 Kepemimpinan *prestasi*, gaya ini seorang pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bagi bawahan untuk berpartisipasi.

Fred Fiedler (dikutip dari Miffah Thoha,1999:39) mengembangkan teknik mengukur gaya kepemimpinan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan diantara keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposites*) menghitung derajat kesamaan diantara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan kerjanya. Dua pengukuran yang saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan yaitu :

1. Hubungan kemanusiaan atau gaya lunak (*lenient*) yaitu hubungan pemimpin yang tidak terlihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak disukai dan paling sedikit di sukai. atau memberikan gambaran yang relatif menyenangkan.
2. Gaya yang berorientasi pada tugas (*hard nosed*) yaitu gaya yang dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi.

Konsep-konsep kepemimpinan tersebut di atas telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan cara atau teknik mempengaruhi orang lain/pengikut agar dapat berperilaku sesuai yang diharapkan guna mencapai tujuan. Sehingga pengertian gaya kepemimpinan dapat disarikan antara lain :

1. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain
2. Kemampuan mengarahkan tingkah laku
3. Kemampuan untuk mencapai tujuan
4. Cara/teknis yang dipergunakan.

Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka seorang pemimpin harus dapat memainkan gaya kepemimpinan yang dimiliki secara tepat gaya kepemimpinan yang akan dipergunakan dalam penelitian adalah Gaya Kepemimpinan Kontijensi Fiedler yang akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

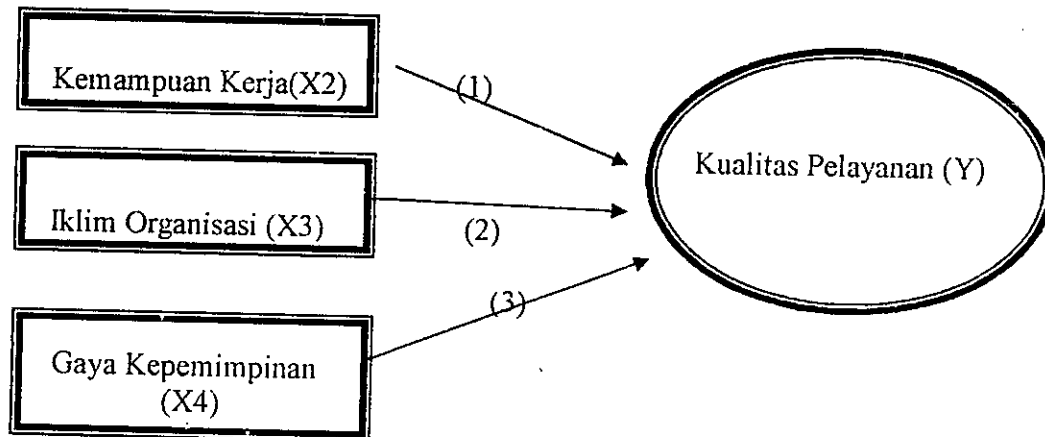
1. Tingkat hubungan pemimpin dengan para anggota.
2. Tingkat pendelegasian tugas :
3. Tingkat kemampuan kepemimpinan

B. Hipotesis.

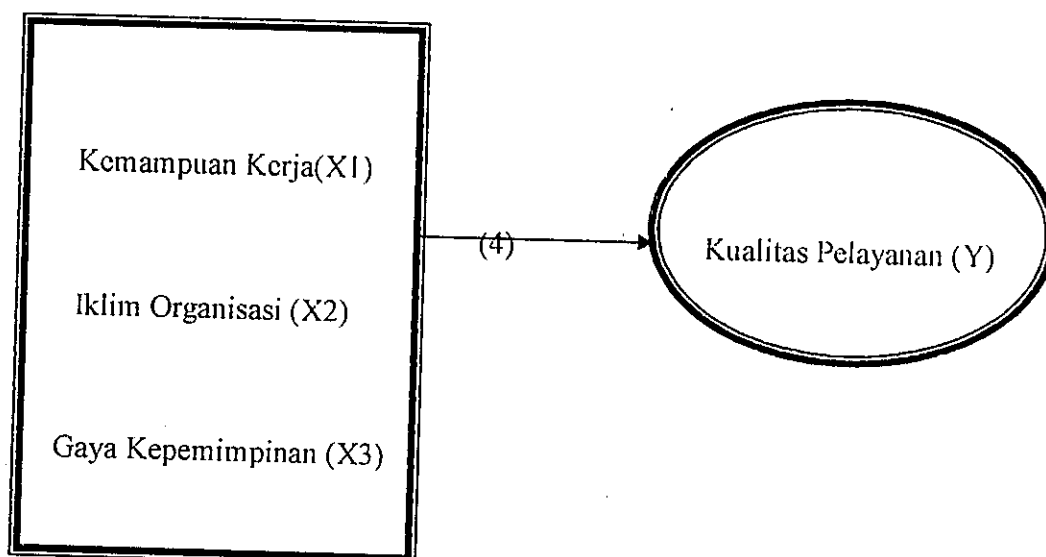
Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh antara kemampuan kerja terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak.
2. Ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak.
3. Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak.
4. Ada pengaruh secara bersama-sama antara kemampuan kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan Kantor Pelayanan Pajak

Gambar.2.2.
Hubungan Geometris Masing-masing Variabel



Gambar.2.3.
Hubungan Geometris Secara Bersama-sama



BAB. III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan rancangan penelitian penjelasan (*eksplanatory*) dimana masing-masing variabel dikaji apakah terdapat pengaruh antara variabel bebas (kemampuan, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan variabel terikat (kualitas pelayanan). Untuk memperkaya analisis telah digunakan data yang didapat pada saat melakukan wawancara mendalam dengan masyarakat terutama menyangkut tanggapan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus.

B. Ruang Lingkup Penelitian.

Penelitian ini memfokuskan pengujian pengaruh kemampuan kerja pegawai, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak di Kabupaten Kudus

C. Lokasi Penelitian

Penelitian kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak hanya akan dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus.

D. Variabel Penelitian

D.1. Klasifikasi Variabel

Klasifikasi variabel penelitian terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas antara lain Kemampuan Kerja (X1), Iklim Organisasi (X2) dan Gaya Kepemimpinan (X3), sedangkan variabel terikat adalah Kualitas Pelayanan Kantor Pelayanan Pajak (Y).

D.2. Definisi Konseptual

Definisi konseptual pada penelitian ini adalah :

- (a) Kualitas Pelayanan adalah standar proses kegiatan pelayanan yang harus dilaksanakan dalam kegiatan pelayanan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat/pelanggan.
- (b) Kemampuan kerja adalah semua kapasitas individu yang berupa kecakapan, pengalaman dan kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan.
- (c) Iklim organisasi adalah suasana kerja yang timbul dari interaksi individu dan komponen-komponen organisasi seperti peraturan-peraturan dan implementasinya.
- (d) Gaya kepemimpinan adalah cara-cara/teknik mempengaruhi orang lain/pengikut agar dapat berperilaku sesuai yang diharapkan guna mencapai tujuan.

D.3. Definisi Operasional

D.3.1. Kualitas Pelayanan , Diukur melalui :

- a. Tingkat kesederhanaan prosedur pelayanan, kemudahan, dan lancar.
- b. Kejelasan kepastian pejabat yang bertanggung jawab, rincian biaya, petugas penerima keluhan masyarakat (pelanggan)
- c. Tingkat kesediaan untuk membantu masyarakat dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang di harapkan.
- d. Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat memberikan pelayanan
- e. Tingkat kemudahan untuk melakukan komunikasi dengan lembaga penyedia jasa
- f. Tingkat keramahan dan kesopanan pelayanan.
- g. Tingkat pemberian informasi yang jelas dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, kemungkinan pilihan jaminan pelanggan bahwa masalah mereka akan di tangani.
- h. Tingkat kejujuran dan pengutamaan kepentingan pelanggan
- i. Tingkat keamanan yaitu tingkat pelayanan yang diberikan bebas dari rasa bahaya keragu-raguan dan bebas resiko.
- j. Tingkat ketepatan waktu pelayanan.
- k. Tingkat perlakuan pelayanan.

D.3.2. Kemampuan kerja, diukur melalui :

- a. Tingkat Pengalaman kerja
- b. Tingkat tanggungjawab pekerjaan
- c. Tingkat pretasi kerja
- d. Tingkat pendidikan formal yang ditamatkan

D.3.3. Iklim organisasi , diukur melalui :

- a. Tingkat pelaksanaan tugas pegawai bertumpu pada aturan/peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Tingkat kerja keras dan bertanggung jawab terhadap tugas pekerjaan yang dibebankan.
- c. Tingkat perhatian pimpinan serta perlindungan/mengayomi
- d. Tingkat kesejahteraan dan penghargaan
- e. Tingkat pelaksanaan tugas sesuai dengan standar.patokan yang telah ditetapkan.
- f. Tingkat keberanian dalam mengambil risiko dalam tugas
- g. Tingkat persaingan yang sehat dalam promosi jabatan.

D.3.4. Gaya kepemimpinan , diukur melalui :

- a. Hubungan pemimpin dengan para anggota.
 - Tingkat penjelasan tugas terhadap bawahan
 - Tingkat keterlibatan bawahan dalam merumuskan tujuan

- Tingkat bimbingan dalam mengerjakan pekerjaan
- Tingkat hubungan dengan bawahan bersahabat
- b. Derajat struktur tugas :
 - Tingkat komunikasi
 - Tingkat perhatian pimpinan terhadap konflik
 - Tingkat pembagian tugas
- c. Kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas
 - Tingkat penghargaan pimpinan bagi pegawai yang berhasil
 - Tingkat kesempatan untuk menyampaikan ide/gagasan
 - Tingkat sanksi hukuman dan hadiah
 - Tingkat hubungan pribadi pimpinan terhadap bawahan

E. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Data yang diperoleh melalui daftar pertanyaan yang telah disusun untuk pegawai Kantor Pelayanan Pajak. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan meliputi kemampuan kerja, iklim organisasi, gaya kepemimpinan serta kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak Kab. Kudus.

b. Sumber Data Sekunder

Data yang diperoleh dari melalui catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan, arsip, monografi dan lain-lain yang digunakan untuk memperkaya analisis hasil penelitian..

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menyusun daftar pertanyaan yang mengacu kepada variabel bebas dan variabel tergantung.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan instrumen penelitian yang dirancang berupa pertanyaan yang bersifat tertutup dengan skor 1 hingga 4.

Dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria :

1. kategori jawaban sangat setuju diberikan skor 4(empat))
2. kategori jawaban setuju diberikan skor 3 (tiga)
3. kategori jawaban tidak setuju diberi skor 2 (dua)
4. kategori jawaban sangat tidak setuju diberikan skor 1 (satu)

G. Populasi dan Sampel

Penelitian ini penulis telah menggunakan teknik pengambilan sampel dengan *Stratified Propotional Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel dilakukan pertama-tama melakukan stratifikasi populasi, kemudian dari strata tersebut dilakukan pemilihan secara proporsional. Pengambilan jumlah sampel dilakukan dengan rumus :

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah sampel (n)} &= \frac{N}{N(d^2) + 1} \\
 &= \frac{123}{123(10\%^2) + 1} \\
 &= \frac{123}{1,0123} = 94 \text{ dibulatkan 100 responden}
 \end{aligned}$$

Tabel. 2
JUMLAH POPULASI DAN SAMPEL

NO.	Pendidikan	Populasi	Proporsi	Sampel
1.	Pendidikan Sarjana	25	20%	20
2	Sarjana Muda	41	33%	33
3	SLTA	40	33%	33
4	SLTP	4	3%	3
5	S D	13	11%	11
	Jumlah	123	100%	N=100

Pembulatan koma dibelakang angka.

H. Teknik Pengumpulan Data

Dalam hal ini teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi :

1. Penyebaran instrumen penelitian

Sasaran penyebaran instrumen secara tertulis / angket adalah pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak. Dalam pelaksanaan penyebaran angket ini setiap responden dirahasiakan identitasnya. Pertanyaan yang diajukan

meliputi penilaian petugas terhadap kemampuan kerja, gaya kepemimpinan, iklim organisasi serta kualitas pelayanan.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan kepada pelanggan dari Kantor Pelayanan Pajak. Konsentrasi pertanyaan lebih mengarah pada penilaian terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak.

I. Teknik Analisa Data

I. 1. Teknik korelasi (r) product moment

Teknik korelasi ini digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat, dengan menggunakan rumus sebagai berikut : (Arikunto Suharsimi, 1996:254) :

$$r_{xy} = \frac{n(xy - ((x)((y)))}{(\{n(x^2 - ((x)^2)\} \{n(y^2 - ((y)^2)\})}$$

Sedangkan untuk melihat atau menghitung besarnya pengaruh antara variabel X dan Y, maka digunakan koefisien determinasi dengan rumus (Wim Van Zanten, 1980:346) sebagai berikut :

$$Kd = r_{xy}^2 \times 100\%$$

3. Regresi Ganda

Regresi ganda ini digunakan untuk menguji hubungan bersama-sama antara variabel bebas dengan variabel terikat, dengan menggunakan persamaan :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3,$$

Dimana, Y= kualitas pelayanan

A = intercept

B= slope

X1 = kemampuan kerja

X2 = iklim organisasi

X3 = gaya kepemimpinan

BAB IV

PENGARUH KEMAMPUAN KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KUALITAS PELAYANAN

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai hasil penelitian yang meliputi empat bagian yaitu deskripsi wilayah penelitian penyajian hasil penelitian, pembahasan hasil penelitian serta diskusi. Pada bagian penyajian hasil penelitian akan dilakukan dengan pemaparan tabel tunggal berdasarkan variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini. Adapun variabel yang akan dipaparkan adalah variabel kualitas pelayanan, kemampuan kerja, gaya kepemimpinan dan iklim organisasi. Pemaparan hasil ini meliputi dua bagian yaitu aspek kuantitatif yang diolah dari kuesioner yang diberikan kepada pegawai lingkungan Kantor Pelayanan Pajak yang diharapkan akan memberikan gambaran dasar hasil penelitian, sedangkan aspek kualitatif yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan pelanggan diharapkan akan memberikan kajian yang lebih mendalam. Sedangkan pada bagian pembahasan hasil penelitian lebih difokuskan pada pengujian hipotesa dan bagian terakhir akan disajikan diskusi temuan penelitian.

A. DESKRIPSI KANTOR PELAYANAN PAJAK

A.1. Kedudukan, Tugas dan Fungsi :

1. Kantor Pelayanan Pajak yang selanjutnya dalam Keputusan ini disebut KPP adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah
2. KPP dipimpin oleh seorang kepala

KPP menyelenggarakan fungsi :

- ↳ Pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, pengamatan potensi perpajakan dan ekstensifikasi Wajib Pajak
- ↳ Penelitian dan penatausahaan surat pemberitahuan tahunan, surat pemberitahuan masa serta berkas Wajib Pajak
- ↳ Pengawasan Pembayaran masa Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah dan Pajak Tidak Langsung Lainnya
- ↳ Penatausahaan piutang pajak, penerimaan, penagihan, penyelesaian keberatan, penatausahaan banding dan penyelesaian restitusi Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah dan Pajak Tidak Langsung Lainnya
- ↳ Pemeriksaan sederhana dan penerapan sanksi perpajakan
- ↳ Penerbitan surat ketetapan pajak
- ↳ Pembetulan surat ketetapan pajak
- ↳ Pengurangan sanksi pajak
- ↳ Penyuluhan dan konsultasi perpajakan
- ↳ Pelaksanaan administrasi KPP

A.2. Susunan Organisasi

KPP terdiri :

- 1) Subbagian Umum mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha dan rumah tangga
- 2) Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan urusan pengolahan data dan penyajian informasi, pembuatan monografi pajak, penggalan potensi perpajakan serta ekstensifikasi Wajib Pajak

- 3) Seksi Tata Usaha Perpajakan mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan pendaftaran, pemindahan dan pencbutan identitas Wajib Pajak, penerimaan dan penelitian surat pemberitahuan pajak dan surat Wajib Pajak lainnya, kearsipan berkas Wajib Pajak, serta penerbitan surat ketetapan pajak
- 4) Seksi Pajak Penghasilan Orang Pribadi mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan dan perekaman surat pemberitahuan Pajak Penghasilan Orang Pribadi, pengawasan pembayaran masa, pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang ditentukan dan fiskal luar negeri
- 5) Seksi Pajak Penghasilan Badan mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan dan perekam surat pemberitahuan Pajak Penghasilan Badan, pengawasan pembayarana masa dan pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang ditentukan
- 6) Seksi Pemotongan dan Pemungutan Pajak Penghasilan mempunyai tugas melakukan penatausahaan dan perekaman surat pemeberitahuan pemotongan dan pemungutan pajak penghasilan, pengawasan pembayaran masa sertamelakukan pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang ditentukan
- 7) Seksi Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan dan perekaman Surat Pemberitahuan Masa Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah dan Pajak Tidak Langsung Lainnya, pengawasan pembayaran masa, konfirmasi Faktur Pajak, serta pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang ditentukan
- 8) Seksi Peagihan mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penagihan, penundaan dan angsuran dan pembuatan 'usulan penghapusan piutang pajak

- 9) Seksi Penerimaan dan Keberatan mempunyai tugas melakukan urusan rekonsiliasi penerimaan, pengolahan dan penyaluran surat setoran pajak serta surat perhitungan pajak, penyiapan Surat Keputusan Pengembalian Kelebihan Pembayaran Pajak dan Surat Perintah Membayar Kelebihan Pajak, penyelesaian keberatan dan uraian banding, pembetulan surat ketetapan pajak, serta pengurangan sanksi

A.3. Sumber Daya Manusia

Kualitas sumberdaya ini tentu saja dapat dilihat dari berbagai segi. Salah satu dimensi penting adalah tingkat pendidikan. Data tentang tingkat pendidikan pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus menunjukkan bahwa sebagian besar atau hampir 43,9% mempunyai jenjang pendidikan SLTA kebawah. Rendahnya kualitas sumberdaya manusia ini nampaknya menjadi perhatian dalam terutama berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak di Kabupaten Kudus.

B. HASIL PENELITIAN

B.1. Kualitas Pelayanan

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 10.0% yang menyatakan sangat tidak setuju, 15,0% yang menyatakan tidak setuju, 65.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 65.0% responden menyatakan bahwa pada kantor pelayanan pajak bahwa prosedur pelayanan telah berjalan secara lancar dan dengan prosedur yang sederhana. Meskipun demikian apabila dilihat secara cermat maka sebetulnya terdapat sejumlah 25% (mereka yang sangat tidak setuju dan tidak setuju)

menunjukkan bahwa prosedur pelayanan pajak perlu dilakukan perbaikan terus menerus sehingga kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak dapat betul-betul dirasakan oleh pembayar pajak. Data tentang tanggapan terhadap kesederhanaan prosedur pelayanan pajak dapat terlihat pada Tabel.4.1. berikut ini :

Tabel.4.1.
Prosedur Pelayanan Sangat Sederhana

Tanggapan Petugas	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	10	10,0
Tidak setuju	15	15,0
Setuju	65	65,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 1

Indikator kualitas pelayanan selanjutnya adalah tingkat kesesuaian antara pelayanan dengan harapan pelanggan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 5.0% yang menyatakan sangat tidak setuju, 24,0% yang menyatakan tidak setuju, 56.0% yang menyatakan setuju dan 15.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 56.0% responden menyatakan bahwa pelayanan telah berjalan sesuai dengan harapan. Meskipun demikian dari hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa masih ada Keluhan dari masyarakat karena jumlah pajak yang harus dibayarkan kadang-kadang melebihi ketentuan yang tertulis. Proporsi tingkat pelayanan sesuai harapan dapat terlihat pada Tabel 4. 2 dibawah ini :

Tabel.4. 2
Pelayanan Sesuai Dengan Harapan Pelanggan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	5	5,0
Tidak setuju	24	24,0
Setuju	56	56,0
Sangat setuju	15	15,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 2

Dukungan ketrampilan dan pengetahuan merupakan indikator penting dalam peningkatan kualitas pelayanan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 10.0% yang menyatakan sangat tidak setuju, 56.0% menyatakan tidak setuju, 18.0% yang menyatakan setuju dan 16.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 56.0% responden menyatakan bahwa pengetahuan dan ketrampilan petugas kurang memadai. Rendahnya tingkat pengetahuan dan ketrampilan ini sebagian besar disebabkan oleh masih minimnya kesempatan belajar bagi pegawai serta faktor beban kerja yang justru menghambat motivasi pekerja untuk meningkatkan kualitas pendidikan baik formal maupun formal. Proporsi mengenai pengetahuan dan ketrampilan petugas dapat terlihat pada Tabel 4. 3 dibawah ini :

Tabel.4. 3
Pengetahuan Dan Ketrampilan Petugas Sudah Memadahi

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	13	13,0
Tidak setuju	9	9,0
Setuju	65	65,0
Sangat setuju	13	13,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 3

Komunikasi antara petugas dengan yang dilayani merupakan dimensi kualitas pelayanan yang sangat penting. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 10.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 9.0% menyatakan tidak setuju, 65.0% yang menyatakan setuju dan 13.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 65.0% responden menyatakan bahwa komunikasi antara petugas dengan pelanggan masih kurang baik.. Berdasarkan hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa petugas pelayanan sering sibuk sendiri dan sering tidak mepedulikan pelanggan. Distribusi hasil penelitian tentang kemampuan komunikasi petugas dapat terlihat pada Tabel 4. 4 dibawah ini :

Tabel.4. 4
Komunikasi Antara Petugas Dan Pelanggan Berjalan Baik

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	10	10,0
Tidak setuju	56	56,0
Setuju	18	18,0
Sangat setuju	16	16,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 4

Disamping tingkat komunikasi maka sikap ramah petugas perlu dikaji dalam penelitian ini. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 12.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 38.0% menyatakan tidak setuju, 30.0% yang menyatakan setuju dan 20.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 38.0% responden menyatakan bahwa keramahan dan kesopanan petugas masih kurang dijaga. Kondisi ini muncul kemungkinan disebabkan belum adanya pemahaman dari beberapa petugas tentang arti pentingnya memberikan pelayanan yang berkualitas. Disamping itu beban kerja yang terlalu banyak kadang-kadang petugas hanya memikirkan bagaimana menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga tidak banyak menghiraukan pelanggan. Data mengenai sikap petugas dapat terlihat pada Tabel 4. 5 dibawah ini :

Tabel.4. 5
Petugas Mempunyai Sikap Yang Ramah Dan Sopan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	12	12,0
Tidak setuju	38	38,0
Setuju	30	30,0
Sangat setuju	20	20,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 5

Kejelasan penyampaian informasi merupakan indikator penting lainnya dalam melihat kualitas pelayanan Kantor Pelayanan Pajak. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 9.0% menyatakan tidak setuju, 78.0% yang menyatakan setuju dan 13.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 78.0% responden menyatakan bahwa informasi yang diberikan oleh petugas sudah sangat jelas. Kejelasan informasi ini karena informasi pembayaran pajak telah disosialisasikan dengan baik Proporsi kejelasan penyampaian informasi dapat terlihat pada Tabel 4. 6 dibawah ini :

Tabel.4. 6
Petugas Memberikan Informasi Yang Jelas

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	0	0
Tidak setuju	9	9,0
Setuju	78	78,0
Sangat setuju	13	13,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no.6

Pengutamaan kepentingan pelanggan merupakan aspek penting dalam setiap pelayanan kepada masyarakat. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 4.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 24.0% menyatakan tidak setuju, 65.0% yang menyatakan setuju dan 7.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 65.0% responden menyatakan bahwa pengutamaan kepentingan pelanggan telah dilaksanakan oleh petugas dengan baik. Proporsi mengenai pengutamaan kepentingan pelanggan dapat terlihat pada Tabel 4. 7 dibawah ini :

Tabel.4. 7
Petugas Telah Mengutamakan Kepentingan Pelanggan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	4	4,0
Tidak setuju	24	24,0
Setuju	65	65,0
Sangat setuju	7	7,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 7

Aspek kerahasiaan pelanggan merupakan item penting dalam pelayanan pajak. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 6.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 9.0% menyatakan tidak setuju, 75.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 75.0% responden menyatakan bahwa pelayanan mengutamakan kerahasiaan pelanggan telah dilaksanakan dengan baik. Proporsi pengutamaan kerahasiaan pelanggan dapat terlihat pada Tabel 4. 8 dibawah ini :

Tabel.4. 8
Pelayanan Telah Mengutamakan Kerahasiaan Pelanggan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	6	6,0
Tidak setuju	9	9,0
Setuju	75	75,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 8

Ketepatan waktu pelayanan merupakan masalah penting pada Kantor Pelayanan Pajak Kab.Kudus. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 10.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 51.0% menyatakan tidak setuju, 29.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 51.0% responden menyatakan bahwa pelaksanaan pelayanan masih kurang tepat waktu. Tingkat ketepatan waktu pelayanan dapat terlihat pada Tabel 4. 9 dibawah ini :

Tabel.4. 9
Pelayanan Selalu Dilaksanakan Dengan Tepat Waktu

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	10	10,0
Tidak setuju	51	51,0
Setuju	29	29,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 9

Keadilan terhadap pelayanan sering menjadi perhatian yang serius bagi beberapa pelanggan. Ada kesan bahwa pelanggan yang mempunyai banyak uang justru mendapatkan pelayanan yang cepat. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 7.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 12.0% menyatakan tidak setuju, 71.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 71.0% responden menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan sudah berdasarkan keadilan. Proporsi tingkat keadilan pelayanan t dapat terlihat pada Tabel 4. 10 dibawah ini :

Tabel.4. 10
Pelayanan Yang Diberikanan Mendasarkan Keadilan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	7	7,0
Tidak setuju	12	12,0
Setuju	71	71,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 10

B.2. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja merupakan masalah pokok dalam setiap pembahasan kinerja organisasi publik. Dimensi-dimensi yang diukur untuk menilai kemampuan kerja adalah pengalaman kerja dan tanggungjawab terhadap pekerjaan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 9.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 41.0% menyatakan tidak setuju, 38.0% yang menyatakan setuju dan 12.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa

sebagian besar atau 41.0% responden menyatakan bahwa pengalaman kerja petugas masih kurang memadai. Guna peningkatan pengalaman kerja pegawai ini sebaiknya setiap pegawai diberi pendidikan-pendidikan yang bermanfaat bagi peningkatan pengalaman kerja. Data mengenai komposisi pengalaman kerja pegawai dapat terlihat pada Tabel 4. 11 dibawah ini :

Tabel.4. 11
Pengalaman Kerja Petugas Sudah Memadahi

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	9	9,0
Tidak setuju	41	41,0
Setuju	38	38,0
Sangat setuju	12	12,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 11

Hasil mengenai tingkat tanggungjawa pegawai memperlihatkan bahwa terdapat 5.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 15.0% menyatakan tidak setuju, 70.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 70.0% responden menyatakan bahwa petugas telah memiliki tingkat tanggungjawab yang tinggi. Data mengenai tingkat tanggungjawan pegawai dapat terlihat pada Tabel 4. 12 dibawah ini :

Tabel.4. 12
Petugas Mempunyai Tingkat Tanggungjawab Yang Tinggi

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	5	5,0
Tidak setuju	15	15,0
Setuju	70	70,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 12

Hasil penelitian mengenai pelaksanaan tugas memperlihatkan bahwa terdapat 17.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 53.0% menyatakan tidak setuju, 23.0% yang menyatakan setuju dan 7.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 53.0% responden menyatakan bahwa pelaksanaan kerja sesuai standar belum dapat dilaksanakan oleh petugas. Proporsi tersebut dapat terlihat pada Tabel 4. 13 dibawah ini :

Tabel.4. 13
Petugas Dapat Melaksanakan Pekerjaan Sesuai Standar

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	17	17,0
Tidak setuju	53	53,0
Setuju	23	23,0
Sangat setuju	7	7,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 13

Dukungan pendidikan berdasarkan hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 12.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 38.0% menyatakan tidak setuju, 45.0% yang menyatakan setuju dan 5.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 45.0% responden menyatakan bahwa petugas telah memiliki pendidikan formal yang cukup. Proporsi pendidikan formal petugas dapat terlihat pada Tabel 4. 14 dibawah ini :

Tabel.4. 14
Petugas Mempunyai Pendidikan Formal Yang Cukup

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	12	12,0
Tidak setuju	38	38,0
Setuju	45	45,0
Sangat setuju	5	5,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 14

Hasil penelitian terhadap komitmen kerja memperlihatkan bahwa terdapat 5.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 20.0% menyatakan tidak setuju, 60.0% yang menyatakan setuju dan 15.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 60.0% responden menyatakan bahwa petugas memiliki komitmen kerja yang tinggi. Proporsi tingkat komitmen kerja dapat terlihat pada Tabel 4. 15 dibawah ini :

Tabel.4. 15
Petugas Mempunyai Komitmen kerja Yang Tinggi

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	5	5,0
Tidak setuju	20	20,0
Setuju	60	60,0
Sangat setuju	15	15,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 15

B.3. Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian tentang komitmen pimpinan dalam memberikan pengarahan menunjukkan bahwa terdapat 6.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 10.0% menyatakan tidak setuju, 54.0% yang menyatakan setuju dan 30.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 54.0% responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan pengarahan secara tepat. Proporsi tingkat dukungan pimpinan dapat terlihat pada Tabel 4. 16 dibawah ini :

Tabel.4. 16
Pimpinan Selalu Memberi Pengarahan Yang Tepat

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	6	6,0
Tidak setuju	10	10,0
Setuju	54	54,0
Sangat setuju	30	30,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 16

Pemberian contoh dari pimpinan secara teknis akan memberikan arahan bagi petugas. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 9.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 21.0% menyatakan tidak setuju, 60.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 60.0% responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan contoh yang baik. Proporsi tingkat pemberian contoh dapat terlihat pada Tabel 4. 17 dibawah ini :

Tabel.4. 17
Pimpinan Selalu Memberi Contoh Yang Baik

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	9	9,0
Tidak setuju	21	21,0
Setuju	60	60,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 17

Hasil penelitian mengenai perlindungan dari pimpinan memperlihatkan bahwa terdapat 10.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 10.0% menyatakan tidak setuju, 70.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 70.0% responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan perlindungan dan dukungan pada bawahannya. Proporsi tingkat perlindungan dari pimpinan dapat terlihat pada Tabel 4. 18 dibawah ini :

Tabel.4. 18
Pimpinan Selalu Melindungi/Mendukung Bawahan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	10	10,0
Tidak setuju	10	10,0
Setuju	70	70,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 18

Hasil penelitian terhadap tingkat perhatian pimpinan memperlihatkan bahwa terdapat 6.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 16.0% menyatakan tidak setuju, 68.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 68.0% responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan perhatian pada pekerjaan. Proporsi tingkat perhatian pimpinan dapat terlihat pada Tabel 4. 19 dibawah ini :

Tabel.4. 19
Pimpinan Selalu Memberikan Perhatian Pada Pekerjaan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	6	6,0
Tidak setuju	16	16,0
Setuju	68	68,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 19

Hasil penelitian mengenai pemberian tugas memperlihatkan bahwa terdapat 3.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 4.0% menyatakan tidak setuju, 80.0% yang menyatakan setuju dan 13.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 80.0% responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan tugas sesuai dengan kemampuan. Proporsi tingkat pemberian tugas kepada bawahan dapat terlihat pada Tabel 4. 20 dibawah ini :

Tabel.4. 20
Pimpinan Memberi Tugas Sesuai Kemampuan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	3	3,0
Tidak setuju	4	4,0
Setuju	80	80,0
Sangat setuju	13	13,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 20

Hasil penelitian tentang dorongan pimpinan dalam pengambilan keputusan memperlihatkan bahwa terdapat 12.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 40.0% menyatakan tidak setuju, 41.0% yang menyatakan setuju dan 7.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 41.0% responden menyatakan bahwa pimpinan telah memberikan dorongan pada bawahan dalam pengambilan keputusan. Proporsi tingkat dorongan pimpinan dapat terlihat pada Tabel 4. 21 dibawah ini :

Tabel.4. 21
Pimpinan Mendorong Bawahan Dalam
Pengambilan Keputusan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	12	12,0
Tidak setuju	40	40,0
Setuju	41	41,0
Sangat setuju	7	7,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 21

Hasil penelitian mengenai tingkat dorongan pimpinan dalam ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan memperlihatkan bahwa terdapat 5.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 7.0% menyatakan tidak setuju, 78.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 78.0% responden menyatakan bahwa pimpinan selalu mendorong untuk bekerja tepat waktu. . Proporsi tingkat dorongan pimpinan untuk bekerja tepat waktu dapat terlihat pada Tabel 4. 22 dibawah ini :

Tabel.4. 22
Pimpinan Selalu Mendorong Bekerja Tepat Waktu

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	5	5,0
Tidak setuju	7	7,0
Setuju	78	78,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 22

Hasil penelitian mengenai penciptaan iklim kerja memperlihatkan bahwa terdapat 6.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 23.0% menyatakan tidak setuju, 61.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 61.0% responden menyatakan bahwa pimpinan selalu dapat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan. Proporsi tentang iklim kerja dapat terlihat pada Tabel 4. 23 dibawah ini :

Tabel.4. 23
Pimpinan Selalu Dapat Menciptakan Iklim Kerja
Yang Menyenangkan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	6	6,0
Tidak setuju	23	23,0
Setuju	61	61,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 23

Hasil penelitian mengenai pengarahan kerja memperlihatkan bahwa terdapat 0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 90.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 90.0% responden menyatakan bahwa petugas selalu diberikan pengarahan kerja. Proporsi tingkat pengarahan kerja dapat terlihat pada Tabel 4. 24 dibawah ini :

Tabel.4. 24
Petugas Selalu Diberi Pengarahan Kerja

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju		
Tidak setuju		
Setuju	90	90,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 24

B.4. Iklim Organisasi

Pengambilan keputusan merupakan indikator dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 10.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 16.0% menyatakan tidak setuju, 67.0% yang menyatakan setuju dan 7.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 67.0% responden menyatakan bahwa petugas selalu diberikan kesempatan dalam mengambil keputusan. Proporsi tingkat pemberian kesempatan pengambilan keputusan dapat terlihat pada Tabel 4. 25 dibawah ini :

Tabel.4. 25
Kesempatan Dalam Pengambilan Keputusan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	10	10,0
Tidak setuju	16	16,0
Setuju	67	67,0
Sangat setuju	7	7,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 25

Hasil penelitian tentang tingkat bimbingan kerja menunjukkan bahwa terdapat 5.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 9.0% menyatakan tidak setuju, 75.0% yang menyatakan setuju dan 11.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 75.0% responden menyatakan bahwa petugas selalu diberikan bimbingan kerja. Proporsi tingkat bimbingan kerja dapat terlihat pada Tabel 4. 26 dibawah ini :

Tabel.4. 26
Petugas Selalu Diberi Bimbingan Kerja

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	5	5,0
Tidak setuju	9	9,0
Setuju	75	75,0
Sangat setuju	11	11,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 26

Dorongan kerja sama merupakan indikator penting lainnya dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 5.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 23.0% menyatakan tidak setuju, 67.0% yang menyatakan setuju dan 5.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 67.0% responden menyatakan bahwa petugas selalu didorong untuk melakukan kerjasama. Proporsi tingkat kerjasama tersebut dapat terlihat pada Tabel 4. 27 dibawah ini :

Tabel. 4. 27
Petugas Selalu Didorong Untuk Melaksanakan
Kerjasama

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	5	5,0
Tidak setuju	23	23,0
Setuju	67	67,0
Sangat setuju	5	5,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 27

Struktur tugas akan memberikan dorongan dalam setiap penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 4.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 10.0% menyatakan tidak setuju, 76.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 76.0% responden menyatakan bahwa struktur dan kewenangan tugas sudah sangat jelas. Proporsi tingkat kejelasan struktur tugas dan kewenangan dapat terlihat pada Tabel 4. 28 dibawah ini :

Tabel.4. 28
Struktur Tugas Dan Kewenangan Sudah Sangat Jelas

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	4	4,0
Tidak setuju	10	10,0
Setuju	76	76,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 28

Hasil penelitian mengenai lingkungan kerja memperlihatkan bahwa terdapat 6.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 9.0% menyatakan tidak setuju, 71.0% yang menyatakan setuju dan 14.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 71.0% responden menyatakan bahwa lingkungan kerja telah memberikan dorongan pada hubungan kerja. Proporsi dorongan lingkungan kerja tersebut dapat terlihat pada Tabel 4. 29 dibawah ini :

Tabel.4. 29
Lingkungan Kerja Telah Mendorong Hubungan Kerja

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	6	6,0
Tidak setuju	9	9,0
Setuju	71	71,0
Sangat setuju	14	14,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 29

Hasil penelitian mengenai tingkat pemecahan masalah memperlihatkan bahwa terdapat 10.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 19.0% menyatakan tidak setuju, 61.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 61.0% responden menyatakan bahwa masalah pekerjaan selalu dapat dipecahkan. Proporsi pemecahan masalah pekerjaan dapat terlihat pada Tabel 4. 30 dibawah ini :

Tabel.4. 30
Masalah Pekerjaan Selalu Dapat Dipecahkan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	10	10,0
Tidak setuju	19	19,0
Setuju	61	61,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 30

Hasil penelitian mengenai sistem dan mekanisme kerja memperlihatkan bahwa terdapat 11.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 11.0% menyatakan tidak setuju, 68.0% yang menyatakan setuju dan 10.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 68.0% responden menyatakan bahwa sistem dan mekanisme kerja telah berjalan dengan lancar. Proporsi mengenai mekanisme kerja dapat terlihat pada Tabel 4. 31 dibawah ini :

Tabel.4. 31
Sistem Dan Mekanisme Kerja Berjalan Dengan Lancar

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	11	11,0
Tidak setuju	11	11,0
Setuju	68	68,0
Sangat setuju	10	10,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no.31

Hasil penelitian mengenai dukungan lingkungan kerja memperlihatkan bahwa terdapat 6.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 22.0% menyatakan tidak setuju, 60.0% yang menyatakan setuju dan 12.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 60.0% responden menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan. Proporsi dukungan lingkungan kerja dapat terlihat pada Tabel 4. 32 dibawah ini :

Tabel.4. 32
Lingkungan Kerja Mendukung Pelaksanaan Pekerjaan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	6	6,0
Tidak setuju	22	22,0
Setuju	60	60,0
Sangat setuju	12	12,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 32

Hasil penelitian mengenai penyampaian gagasan memperlihatkan bahwa terdapat 12.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 31.0% menyatakan tidak setuju, 48.0% yang menyatakan setuju dan 9.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 48.0% responden menyatakan bahwa petugas selalu diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide/gagasan. Proporsi tingkat pemberian kesempatan penyampaian gagasan dapat terlihat pada Tabel 4. 33 dibawah ini :

Tabel.4. 33
Petugas Selalu Diberi Kesempatan Menyampaikan
Ide/Gagasan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	12	12,0
Tidak setuju	31	31,0
Setuju	48	48,0
Sangat setuju	9	9,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 35

Hasil penelitian mengenai pelaksanaan sangsi memperlihatkan bahwa terdapat 5.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 11.0% menyatakan tidak setuju, 75.0% yang menyatakan setuju dan 9.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 75.0% responden menyatakan bahwa petugas selalu diberikan sangsi apabila telah melanggar peraturan. Proporsi pemberian sangsi dapat terlihat pada Tabel 4. 34 dibawah ini :

Tabel.4. 34
Petugas Selalu Diberi Sangsi Apabila Melanggar
Peraturan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	5	5,0
Tidak setuju	11	11,0
Setuju	75	75,0
Sangat setuju	9	9,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 34

Indikator terakhir tentang iklim organisasi adalah tingkat hubungan kerja antara atasan dengan bawahan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 5.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 5.0% menyatakan tidak setuju, 82.0% yang menyatakan setuju dan 8.0% menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 82.0% responden menyatakan bahwa hubungan atasan dengan bawahan masih sesuai peraturan. Proporsi tingkat hubungan atasan dan bawahan dapat terlihat pada Tabel 4. 35 dibawah ini :

Tabel.4. 35
Hubungan Atasan Dan Bawahan Masih Sesuai Peraturan

Keterangan	Frek	Persen
Sangat tdk setuju	5	5,0
Tidak setuju	5	5,0
Setuju	82	82,0
Sangat setuju	8	8,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : pertanyaan no. 35

C. UJI HIPOTESIS

Guna menguji hipotesis penelitian maka pada tahap pertama dilakukan penjumlahan masing-masing item pertanyaan pada variabel penelitian yang diuji, hal ini dimaksudkan untuk mendapat data yang mempunyai skala interval. Data dari variabel kualitas pelayanan dihitung dari penjumlahan pertanyaan no.2 hingga no.11, kemampuan kerja dihitung dari pertanyaan no.12 hingga pertanyaan no. 16. Gaya kepemimpinan dihitung dari pertanyaan no.17 hingga pertanyaan no.25 dan iklim organisasi dihitung dari pertanyaan no.26 hingga pertanyaan no.36.

Data yang diperoleh kemudian dimasukkan dalam rumus perhitungan statistik Product Moment untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Guna mempermudah penghitungan rumus statistik maka digunakan alat bantu statistik komputer. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh dari variabel terikat dengan variabel bebas maka hasil koefisien product moment perlu dikuadratkan guna mendapat koefisien determinasi (uji pengaruh). Hasil perhitungan statistik berdasarkan perhitungan komputer dapat terlihat pada Tabel 4.36. berikut ini :

Tabel.4.36.
Uji Korelasi dan Determinasi Variabel Motivasi, Kemampuan,
Gaya kepemimpinan dan iklim Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan

No.	Variabel	Koefisien P.Moment / Signifikasi	Koef. Determinasi
1	Kemampuan Kerja – Kualitas Pelayanan	0.757	57,3%
2	Gaya Kepemimpinan – Kualitas Pelayanan	0,784	61,4%
3	Iklim Organisasi – Kualitas Pelayanan	0,711	50,5%

Catatan : hasil Perhitungan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Hipotesis.1.

" Ada pengaruh antara kemampuan kerja terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak".

Hasil analisis pengaruh antara kemampuan kerja dengan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,757. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara kemampuan kerja dengan kualitas pelayanan. Guna melihat tingkat signifikansi maka dikonsultasikan dengan Tabel Product Moment dimana pada tingkat kebenaran 95% dengan jumlah sampel sebesar 100 responden maka harga tabelnya adalah 0,195. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ($0,757 > 0,195$). Sedangkan untuk melihat pengaruhnya maka nilai koefisien harus dikuadratkan ($0,757)^2 \times 100\% = 57,3\%$ atau dapat dikatakan mempunyai pengaruh sebesar 57,3%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja dapat diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada pengaruh antara kemampuan kerja terhadap kualitas pelayanan.

Hipotesis.2.

" Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak".

Hasil analisis pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,784. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan. Guna melihat tingkat signifikansi maka dikonsultasikan dengan

Tabel Product Moment dimana pada tingkat kebenaran 95% dengan jumlah sampel sebesar 100 responden maka harga tabelnya adalah 0,195. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ($0,784 > 0,195$). Sedangkan untuk melihat pengaruhnya maka nilai koefisien harus dikuadratkan ($0,757)^2 \times 100\% = 61,4\%$ atau dapat dikatakan mempunyai pengaruh sebesar 57,3%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja dapat diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan.

Hipotesis.3.

“ Ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak”.

Hasil analisis pengaruh antara iklim organisasi dengan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,711. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kualitas pelayanan. Guna melihat tingkat signifikansi maka dikonsultasikan dengan Tabel Product Moment dimana pada tingkat kebenaran 95% dengan jumlah sampel sebesar 100 responden maka harga tabelnya adalah 0,195. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ($0,711 > 0,195$). Sedangkan untuk melihat pengaruhnya maka nilai koefisien harus dikuadratkan ($0,711)^2 \times 100\% = 61,4\%$ atau dapat dikatakan mempunyai pengaruh sebesar 57,3%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja dapat diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan.

Hipotesis.4.

“ Ada pengaruh secara bersama-sama antara kemampuankerja, gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak”.

Guna menguji pengaruh secara bersama-sama maka digunakan regresi ganda (hasil perhitungan secara detail dapat dilihat pada lampiran 5.) . Hasil analisis pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen yaitu kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat koefisien pengaruh ($F=67,122$, $\text{sig}=95\%$) dengan koefisien determinasi ($R\text{ square}$) sebesar 0,776 atau 77,6%. Hasil ini telah memberikan gambaran ada pengaruh secara bersama-sama antara kemampuan, gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja dapat diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada pengaruh secara bersama-sama kemampuan, gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan

D. DISKUSI

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa antara kemampuan kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus. Hasil ini telah memberikan bukti bahwa apa yang telah disinyalir oleh Sabaihini (2002:29) ternyata memang dapat diterima dimana faktor iklim organisasi dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kualitas pelayanan. Temuan yang menarik untuk dikaji justru terletak pada pengaruh gaya kepemimpinan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling besar. Hal ini bisa memberikan arah bahwa dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Kudus maka faktor kepemimpinan menjadi sangat

penting terutama berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan. Adanya gaya kepemimpinan yang mendukung dengan sendirinya akan tercipta iklim organisasi yang kondusif yang pada akhirnya akan mendorong untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

A.1. Kualitas Pelayanan

1. Kantor pelayanan pajak dalam prosedur pelayanan telah berjalan secara lancar dan dengan prosedur yang sederhana. Meskipun demikian masih ada beberapa prosedur yang dianggap masih berbelit terutama berkaitan dengan pelayanan pajak.
2. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan telah berjalan sesuai dengan harapan masyarakat akan tetapi tingkat kesopanan dan keramahan pelayanan perlu mendapat perhatian khusus.
3. Pengetahuan dan ketrampilan petugas masih diras kurang memadai terutama berkaitan dengan kecepatan dalam pelayanan, hal ini disebabkan pekerjaan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan beban kerja.
4. Komunikasi antara petugas dengan pelanggan masih kurang baik dimana sebagian pelanggan merasa petugas tidak banyak memperhatikan pelanggan..
5. Keramahan dan kesopanan petugas masih kurang dijaga sehingga ada kesan petugas hanya berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan.

A.2. Kemampuan Kerja

1. Pelaksanaan kerja pelayanan sesuai dengan standar belum dapat dilaksanakan oleh petugas dimana beban kerja merupakan hambatan utama dalam penyelesaian pekerjaan.

2. Petugas telah memiliki pendidikan formal yang cukup memadai meskipun demikian jika dilihat proporsinya maka sebagian besar masih pada tingkat pendidikan SLTA.
3. Petugas telah memiliki komitmen kerja yang tinggi dalam penyelesaian pekerjaan terutama dalam penyelesaian pelayanan kepada masyarakat..

A.3. Gaya Kepemimpinan

1. Pimpinan selalu memberikan pengarahan secara tepat baik kepada pegawai yang sudah berpengalaman maupun belum berpengalaman.
2. Pimpinan selalu memberikan contoh yang baik terutama dalam penyelesaian pekerjaan dan apabila pegawai mengalami kesulitan selalu diberikan pengarahan.
3. Pimpinan dalam kegiatan pelayanan selalu memberikan perlindungan dan dukungan pada bawahannya.
4. Pimpinan selalu memberikan perhatian baik pada kegiatan formal maupun informal pada pekerjaan.
5. Pimpinan selalu memberikan tugas sesuai dengan kemampuan pegawai yang menjadi tanggungjawabnya.
6. Pimpinan telah memberikan dorongan pada bawahan dalam pengambilan keputusan.

A.4. Iklim Organisasi

1. Petugas selalu diberikan kesempatan dalam mengambil keputusan hal ini dapat terlihat dari frekuensi pertemuan dalam membahas pekerjaan..
2. Petugas selalu diberikan bimbingan kerja terutama berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan yang sulit.

3. Petugas selalu didorong untuk melakukan kerjasama karena tanpa kerjasama maka pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.
4. Struktur dan kewenangan tugas pada Kantor Pelayanan Pajak sudah dirasa sangat jelas dan sesuai dengan kemampuan kerja.
5. Lingkungan kerja telah memberikan dorongan pada pegawai untuk bekerja lebih efektif.
6. Sistem dan mekanisme kerja terutama dalam proses pelayanan pajak kepada masyarakat telah berjalan dengan lancar.
7. Petugas selalu diberikan sanksi apabila telah melanggar peraturan.

B. SARAN

1. Perlu dikembangkan peningkatan kualitas sumber daya petugas terutama berkaitan dengan kemampuan melayani masyarakat. Peningkatan kemampuan komunikasi serta hubungan sosial perlu lebih ditingkatkan.
2. Perlu konsistensi dalam penerapan kebijakan promosi jabatan, disamping itu pekerja yang berprestasi harus mendapatkan reward.
3. Perlu dikembangkan mekanisme kerja yang lebih bertanggungjawab sehingga petugas mempunyai kedudukan dan wewenang yang jelas.
4. Bimbingan kerja harus dilakukan secara terus-menerus sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Anton Dayan, 1996, **Pengantar Metode Statistik**, Edisi kedua, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Denhart, Robert B., 1999, **Public Administration : An Action Orientation**, Third Edition, Hartcourt Brass College Publication, Toronto.
- Ermaya. S, 1997, **Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan**, Penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Flippo, Edwin P., 1988, **Personel Management**, McGraw-Hill International Editions, Management Series, New York.
- Hardjosoedarmo, S., 1999, **Total Quality Management**, Edisi kedua, penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Hatch, Marry Jo, 1997, **Organization Theory: Modern, Symbolic, Postmodern Perspectives**, Oxford University Press, London
- Kantoro, S., **Visi Misi Dan Manajemen Pelayanan Prima**, 1999 : 15-20 Lokakarya Bimbingan Teknis Strategi Depdagri.
- Masri Sangarimbun, 1981, **Metode Penelitian Sosial**, Edisi pertama penerbit Mustika Jaya Jakarta
- Miftah Thoha, 1999, **Kepemimpinan dalam Manajemen**, Edisi ketiga penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Moenir AS, 1998, **Manajemen Pelayanan Umum di Indoensia**, Edisi ketiga, penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Moh. Nasir, 1999, **Metode Penelitian**, Edisi keempat, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Osborne D. and Plastrik Peter, 1999, **Reinventing Goverment**, McGraw-Hill International Editions, Management Series, New York.
- Robin, Stephen R., **Perilaku Organisasi**, Edisi 1997, penerbit Bhuana Ilmu Populer, Diterjemahkan oleh Lindung Simatupang, Jakarta.
- Siegel ,Sydney, 1990, **Statistik Non Parametrik**, Penerbit Gramedia Utama, Cetakan I, Diterjemahkan oleh Zanzawi Suyuti, Jakarta.

- Steers, Richard, M., 1985, **Efektivitas organisasi**, Edisi pertama, penerbit Erlangga, Diterjemahkan oleh Kartasaputra, Jakarta
- Sugiyono, 1998, **Metode Penelitian Administrasi**, Edisi keempat, penerbit Alfabeta, Bandung
- Suharsini Arikunto, 1998, **Prosedur Penelitian**, edisi kedua, penerbit Rineka Cipta Jakarta
- Suryasubrata, S., 1985, **Metodologi Penelitian**, Edisi pertama, penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
- Sutrisnohadi, 1987, **Metode Penelitian Sosial**, edisi pertama, penerbit Bumi Aksara Jakarta
- Taliziduhu Ndraha, 1997 **Budaya Organisasi**, edisi kedua penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Tarwotjo dan Harmanti, 1988, **Kepemimpinan**, Edisi pertama, penerbit Universitas Terbuka Jakarta.
- Timpe Dale.A, 2000, **Motivation of Personnel**, Edisi empat, Penerbit Elex Media Komputindo Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1994. **Kepemimpinan dan Motivasi**, Edisi keempat, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Zauhar, S., 1996, **Reformasi Administrasi**, Edisi pertama, penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

NON-BUKU

Kantor Pelayanan Pajak, **Laporan Penerimaan Pajak Tahun 2001 Pemerintah Kabupaten Kudus**, Jawa Tengah,

Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 443/KMK.01/2001, **Organisasi Tata Laksana Kantor Direktorat Jendral Pajak**, Jakarta 23 Juli 2001.

Keputusan Menteri PAN RI Nomor 81/1993, **Peningkatan Kualitas SDM dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Kepada Masyarakat**, Jakarta .

Sabihaini, *Analisis Konsekuensi Keperilakuan Kualitas Pelayanan : Suatu Penelitian Empiris*, **Manajemen Usahawan**, No.02/ Tahun XXX/ Februari 2002, Hal 29-37.